

ПОСОБИЕ ПО ОБУЧЕНИЮ РАБОТНИКОВ АПТЕК

Материал для обучения

**Подготовлено
Абт Ассоусиэйтс Инк.,**

**Дон Эллиот,
Чарльз Кракофф,
Грейс Хафнер**

**Алматы, Казахстан
Октябрь, 1996**

ПОСОБИЕ ПО ОБУЧЕНИЮ РАБОТНИКОВ АПТЕКИ

1. Вступление

Это пособие было создано на основе процесса обучения, включающих семинары и практические занятия под руководством господина Эллиота, который является добровольцем Службы Международного Исполнительного Корпуса. Господин Эллиот сотрудничал с компанией Абт Ассоусиэйтс, программа ЗдравРеформ и частными фармацевтическими компаниями и аптеками в Казахстане и Кыргызстане с 6 сентября до 18 октября 1996 года. Господин Эллиот находится на пенсии, у него более чем 40-летний опыт работы в компании "Крогер", имеющая цепь супермаркетов, расположенная в Цинциннати, штат Огайо, которая оценивается в два миллиарда долларов годового дохода. Он способствовал созданию более чем 300 аптек при продовольственных магазинах компании "Крогер" и управлял операциями оптовой и розничной торговли. В Центральную Азию он привез полный багаж практического опыта по маркетингу, торговле, управлению розничной и оптовой торговли и финансовому контролю. Находясь в Центральной Азии, господин Эллиот интенсивно поработал с двумя казахстанскими фармацевтическими компаниями оптовой и розничной торговли. Такие две фармацевтические компании "Ромат" и "Алматы Сибфарм" оказались в выигрыше, благодаря активному участию господина Эллиота, который провел курсы обучения с шестью менеджерами из каждой компании, обучив их созданию, инвентаризации и управлению новыми дочерними аптеками. Кроме этого, господин Эллиот провел трехдневный семинар по аптечному управлению в Кыргызстане, где участвовали представители шести частных фармацевтических компаний. Они намереваются использовать и распространять приобретенные на семинаре навыки в работе с компаниями в Казахстане.

Это пособие поможет предоставить более широкий круг знаний по работе господина Эллиота в Центральной Азии, для того, чтобы его богатый опыт и советы были доступны для каждой аптеки. Все это предоставляется бесплатно программой ЗдравРеформ. При необходимости дополнительной копии этого пособия, ее можно будет получить бесплатно.

2. НАЧАЛО

Что ж нужно Вашей аптеке, чтобы иметь успех? Существует много деталей для достижения успеха, но среди них есть и главные, такие как:

- чистое помещение
- хорошая и доступная форма торговли
- быстрое и вежливое обслуживание
- максимум комфорта и удобства
- отзывчивость к нуждам больного

Возможно, Вы только приобрели аптеку, которая была создана под управлением другого лица (скорее всего в период советской системы). Вынашивая в голове самые амбициозные планы по улучшению этой аптеки и переходу в систему современного предприятия, Вам тем не менее нужно будет продолжать работу, чтобы иметь постоянный источник дохода. Вам нужно будет ввести изменения, которые не будут мешать обычному распорядку работы. Такие изменения как ремонт и покраска будут вызывать некоторые неудовольствия со стороны покупателей. Они поймут Вас, если Вы извинитесь и объясните причину временных неудобств и пользу от данной перестройки для них же самих. Многие их самых важных изменений не помешают Вашему обычному распорядку работы. Ваши покупатели заметят только положительные изменения. Вы можете:

1. улучшить качество и надежность лекарств, которые Вы продаете
2. убедиться в том, что Ваши цены одинаковы или ниже чем у Ваших конкурентов
3. увеличить выбор лекарственных наименований, продаваемых в Вашей аптеке
4. убедиться в том, что у вас есть в запасе все, что необходимо для покупателей
5. старайтесь, чтобы в Вашей аптеке существовало дружеское и вежливое обслуживание клиентов со стороны Ваших работников

Существуют и другие основные элементы организации Вашей аптеки, которые помогут улучшить Ваш бизнес даже до того, как Вы начнете перестановку или ремонт.

А. Название Вашей аптеки: Какое бы Вы имя не выбрали для Вашей аптеки, оно станет Вашим "удостоверением личности". Подумайте как Вы хотите чтобы люди думали о Вас. Выберите название и соответствующее представление о нем.

Б. Представление Вашей аптеки: Первые впечатления важны. Так как выглядит Ваша аптека (чисто ли там, все ли лежит на месте? чистые ли и аккуратные халаты или спецодежда на Ваших работниках?) определяет отношение людей к Вашей аптеке сразу как только они зайдут в нее. И если они пробудут там достаточно долго, чтобы купить себе что-нибудь, значит они вернуться к Вам еще. Слишком много плакатов и знаков на стенах предадут Вашей аптеке вид неаккуратности и неорганизованности.

Учтите и рынок, на который Вы представляете свой товар. Как будут чувствовать себя покупатели? Если Ваша аптека расположена в районе, где проживает население с доходом ниже среднего, будет ли выглядеть соответствующее Ваша шикарная мебель из красного дерева, когда покупатели будут себя чувствовать крайне неловко и робко. Они просто подумают, что эта аптека не для них, она создана только для богатых людей. **Но все, независимо от их доходов, придут туда, где всегда чисто и аккуратно.**

Если у Вас есть другие аптеки или аптечные киоски, создайте одинаковый вид и дизайн. Воспользуйтесь одинаковым цветом, одинаковой эмблемой и одинаковым внешним видом. Вы же хотите, чтобы у людей ассоциировались только хорошие впечатления с Вашей аптекой и чтобы они предпочитали Вашу аптеку другим, даже если это будет означать, что им придется пройти лишних сто метров, чтобы прийти к Вам. Даже если они живут в другом конце города, увидя отличительный знак Вашей компании, они придут к Вам, зная, что Ваша компания предоставит достаточно высокий уровень обслуживания, комфорт и доступные цены.

Вот поэтому люди едят гамбургеры в Макдональдсе, пьют Кока – Колу и курят Мальборо. Они знают, что за этим всем стоит хорошее качество. Возможно, если вы хорошо приглядитесь, то заметите товар, такого же хорошего, а может и лучшего качества как и предыдущие, но у многих людей нет на это просто времени. Для них легче выбрать ту марку, которую они знают и которой они доверяют.

В. Обучение Ваших работников: Ваши работники находятся на работе не потому чтобы только хотят продавать товар и получать деньги. Ваши работники являются источником информации, которая позволит Вашей аптеке стать более процветающей. Они – глаза и уши Вашей компании, и только они знают лучше всех чего больше хотят покупатели и какие наименования лучше всего продаются, а какие и не имеют такого успеха.

Будучи управляющим, Вы не можете просто давать одни указания. Вы должны обучить, подготовить и организовать своих работников к функционированию Вашей аптеки, чтобы все работники отдавали себе полный отчет того, что они делают, почему они так делают и соответствующее принимали решения. Ваши работники должны чувствовать себя значимыми, что именно они внося свой непосредственный и огромный вклад в это производство, в котором все вместе сотрудничают.

3. МАРКЕТИНГ И ТОРГОВАЯ

Самые важные решения, которые Вам придется принимать как управляющему – это что продать и как это продать. Вы наверное сами видели как в других аптеках одинаковые наименования простаивали месяцами на полках неиспользованными. Вероятно, владельцу той аптеки повезло в ценами, так что он закупил огромное количество. Он не спросил себя, а хочет ли кто –нибудь это лекарство или купят ли его за ту сумму, по которой он продает его в аптеке. Вы также наверное и встречали те аптеки, где зачатуую пустуют полки. Частичная причина такой ситуации в том, что скорее всего, управляющий испытывал денежные проблемы при расчете за те лекарства, которыми набит аптечный склад и в данный момент у него не хватает денег рассчитаться с предыдущими лекарствами, а также и сделать новый заказ. Или же причина может быть в том, что лекарства на складах просто быстро закончились. И когда

приходиться делать заказ на что—нибудь новое, то в аптеке не остается ничего из старого, так что приходится ждать следующей доставки. Скольких покупателей потеряла аптека за этот период времени? Сколько из покупателей нашли то, что им нужно в других аптеках и не возвратились сюда?

Если Вы занимаетесь только деятельностью управляющего, Вы должны обратить внимание на маркетинг и продажу аспектов Вашего бизнеса. Они включают в себя следующее:

- Что продать
- Как показать то, что Вы продаете
- Как устанавливать цены на то, что Вы продаете
- Как делать заказы и заполнять склады лекарствами, которые Вы продаете

А. Выбор Вашей продукции (что продать): Вашей аптеке необходимо иметь товары в необходимом количестве и по хорошим ценам. Вам необходимо знать и понимать рынок. Но как это сделать?

Исследование рынка: 1. Знайте кто Ваши покупатели. Находится ли Ваша аптека в районе, где в основном проживают семьи с детьми или там живут в основном пенсионеры? Считается ли этот район "элитным", где живут люди с хорошим достатком или же там проживают малообеспеченные семьи? На каком расстоянии находится Ваша аптека от жилых домов Ваших покупателей? Приходиться ли Вашим покупателям добираться сюда пешком или пользоваться городским транспортом или такси? В советское время люди покупали лекарства где придется. Но сейчас у них есть выбор. И если Вы не предоставите Вашим покупателям все что они хотят, кто—нибудь другой это сделает. Вы должны знать кто Ваши конкуренты. Какая другая аптека обслуживает такое количество населения Ваших потенциальных покупателей? Какие товары предлагают и продают они? Какие у них цены по сравнению с Вашими? Большие/маленькие площади, чище/грязнее ли у них в аптеках чем у Вас?

Анализ продаж: Вы должны понять какая продукция, как часто она продается для того, чтобы узнать в каком количестве держать товары на полках и на складах. а также сколько еще заказать

Знайте Ваше стартовое количество каждого наименования, ведите учет по продаже данных наименований каждый три дня. Благодаря этому, Вы сможете определить спрос на различные лекарства. Та продукция, которая быстро распродается, должна чаще заполняться из склада.

Если Ваш склад полный лекарств, который очень медленно распродается, Вы теряете деньги пытаясь поддержать Ваш капитал и получить нулевой доход.

Эксперимент с понижением цен рассчитан на быструю распродажу. Так как существует конкуренция, люди очень чувствительны к ценам определенных лекарств, и если Вы понизите

цены на данные препараты, у Вас может увеличиться объем продаваемой продукции и появится возможность заработать больше денег.

Многие аптеки США располагают от 1700 до 2000 различными лекарственными наименованиями. У некоторых встречается и по 18 000 наименований. Количество лекарств в Вашей аптеке будет зависеть от:

а) спроса покупателей, обслуживаемых в Вашей аптеке; б) возможностей Ваших складов хранить продукцию, которая не нуждается в инвентаризации розничной аптеки (в свою очередь это зависит от того случая когда у аптек, принадлежащих одной компании, появляется спрос на какое-то лекарство, что может потребовать определенного запаса).

Развивайте хорошие отношения с распространителями (дистрибьюторами): Дистрибьюторы продают товар многим аптекам, поэтому они хорошо знают рынок лекарственных препаратов в данном районе. Они могут Вам подсказать какие лекарства хорошо идут, а какие не продаются. Вы сможете скоординироваться с ними в работе или в рекламе. Например, дистрибьюторы могут сказать Вам когда будет рекламироваться их товар по ТВ, радио или в газетах. Вы сможете увеличить запас этих лекарств в своем складе преждевременно или почти в день выхода рекламы в эфир.

Б. Дайте людям возможность знать то, что Вы продаете (как продавать и представлять то, что Вы продаете): Это еще один путь определения Вашей аптеки и предоставления возможности людям в том, почему они приходят именно в Вашу аптеку, а никуда –нибудь в другое место. В прошлом в аптеках продавали только лекарства и не более того. Теперь все меняется, но многие люди еще не знают, что в Вашей аптеке кроме лекарств можно еще приобрести и другую нелекарственную продукцию.

1. Почему Вы должны продавать не лекарственную продукцию? На это есть три ответа: а.) Многие из Вас выкупили аптеки через аукционы приватизации. И во многих случаях у этих аптек огромные площади, на много больше чем полагается для продажи медикаментов. Вы можете воспользоваться такой большой площадью и увеличить объем продажи и предоставить необходимые товары для покупателей. б.) Ваш объем продажи может быть намного больше если Вы будете поставлять не только лекарственные препараты. Вы можете продавать одно или два наименования определенной продукции в день, которая имеется у Вас на складе. Но Вы сможете продать двадцать бутылочек шампуня. Люди, которые пришли только за назначенным лекарством, увидя разнообразие других товаров (например, зубные пасты), возможно купят ее у Вас. Если Вам удастся получать неплохой доход от продажи нелекарственных средств, то Вы можете спустить свои цены на лекарства. Это позволит многим людям купить необходимое для них лекарство. в.) Если же Вы продаете только лекарственные препараты, то к Вам люди будут обращаться только в случае своей

болезни или болезни одного из членов семьи. В таком случае трудно добиться верности от покупателей. Вы же хотите, чтобы Ваши покупатели как можно чаще навещали Вашу аптеку и желательно каждый день.

2. Как Вам решить какие не лекарственные средства продавать?

а.) Вы должны узнать что продается в соседних аптеках, магазинах.
б.) Узнайте, если Вы можете купить похожие наименования и продавать их по сниженной цене чем в других аптеках или магазинах.
в.) Выбирайте такие продукты, которые имеют отношение к здоровью. Ведь люди идут в аптеки, чтобы поправить свое здоровье. Такие вещи как мыло, шампунь, памперсы для малышей, кремы для бритья, кремы для рук и тела, дезодоранты, зубные пасты и щетки, все, что относится к заботе о теле и поддержке чистоты и здоровья. Люди естественно относятся к тому, чтобы покупать все эти предметы в аптеке. Такие товары как водка и сигареты врядли будут считаться хорошим средством торговли у Вас. Даже если люди и будут покупать у Вас такой товар, это может подпортить общий имидж Вашей аптеки, так как сюда приходят улучшить здоровье. Со временем когда люди привыкнут к тому, что в Вашей аптеке продается огромное количество различной продукции, Вы сможете увеличить выбор товаров еще больше.

Убедитесь в том, что Вы планируете продажу каждого наименования, которое хранится на складе. Вы должны знать мишень рынка (кто купит у Вас товар) и его размеры (какое количество товаров Вы ожидаете продать).

3. Как расположить все наименования товаров Вашей аптеке?

Расположите всю свою продукцию в одной секции, чтобы люди могли легко их заметить. Затем они будут сами знать где искать продукцию, которая им нужна. Если же покупатели будут продолжать Вас спрашивать где можно найти тот или иной товар, то Вы должны улучшить показ товаров. Например, зубные щетки, пасты, ополоскатель для рта и другие схожие товары могут быть расположены в одном месте. Предметы для мужчин (крем для бритья, лезвие для бритвы, крем после бритья) должны находиться вместе. Продукция по уходу волос (шампунь, гель или мусс, краска для волос) будут расположены вместе. Памперсы, питание для малышей, крема, пудры для новорожденного должны быть вместе.

Иногда получив от дистрибьютора продукцию одной фирмы, желательно ставить все товары вместе. Например, компания "Джонсон и Джонсон" производит шампуни, крема для тела, продукцию для новорожденных, но во многих магазинах все товары стоят на одной полке в своем порядке, так как у них есть схему расположения и плакаты от дистрибьютора, которые помогает им сгруппировать данные товары.

4. Как узнать размеры и расположение товаров на полках? Это то, что Вы сможете изменить со временем, походу того как Вы будете

собирать больше информации по самым распространенным товарам. Это также зависит от размера и количества Ваших товаров на складе. Здесь не существует какое-то одно правило. Принимать же решения Вам придется по ходу того как будут относиться к показу товара Ваши покупатели. Вы должны быть готовы к переменам и перестановке расположения Ваших товаров по ходу с изменениями на рынке или улучшению знаний по рынку.

В. Убедитесь в том, что у Вас имеется достаточное количество необходимых медикаментов (запасы на складе): Кроме плана по маркетингу, Вам необходимо иметь план и по перезакупке товара для того, чтобы не закупать все подряд, то, что потом будет пролеживать на полках целую вечность. Но самое главное — это то, чтобы у Вас не заканчивался запас лекарств, имеющих огромный спрос на данный момент.

1. Ведите учет отказов от покупателей. В конце каждого месяца Вы должны знать сколько заказов на каждую продукцию Ваша аптека была не в состоянии выполнить. Это даст Вам возможность правильно менять свой выбор продукции.

2. Если Вы занимаетесь оптовым бизнесом, ведите учет заказов из других аптек, кому Вы продаете товар (включая и свои собственные аптеки). Если существует только ограниченное количество покупателей, требующих какой-то препарат, тогда не стоит регулярно пополнять свои полки этим товаром. Если же все покупатели обращаются только за одним наименованием, Вам следует запастись им заранее.

3. Ваш склад должен вести учет по каждой аптеке, кому продается товар. Ведите отдельные записи по: а) Вашим собственным аптекам; б) независимым аптекам, снабжаемых через Вашу компанию.

4. Ведите учет по каждой проведенной сделке. Вы можете установить базу данных в компьютере, для того, чтобы вести учет по движению товара по: а) продукции б) покупателю в) поставщику г) периоду времени. Вы можете установить собственную базу данных, что позволит Вам знать заранее когда и что закупать, прежде чем у Вас кончится продукция.

5. Каждое наименование должно находиться на своем месте по названию и номеру. Таким образом, работники аптеки смогут найти местонахождение любого наименования по компьютеру. Вы можете создать свою базу данных по классификации продукции. Если по компьютеру Вы определите, что, например пора заполнить полку шампунем "Джонсон и Джонсон", Вы сможете проверить другую продукцию этой фирмы, которую получаете от одного поставщика.

6. И наконец, Вы будете связаны со всеми Вашими аптеками (включая и независимых покупателей) по компьютеру. Они смогут

передавать свои заказы каждую неделю через компьютер. Затем их заказы будут доставлены работниками склада.

IV. Как организовать аптеку розничной торговли

На это нет однозначного ответа. Вы ведете аптеку, у которой могут существовать какие-нибудь проблемы. Что-то Вы сможете изменить (можете переделать планировку, изменить комнату, переставить мебель), а что-то и нет. Что Вам нужно развивать — это навыки: а) оценивать и выбирать другие стороны розничной торговли, которые Ваша компания сможет развить; б) превратить Вашу аптеку в место с наилучшим использованием месторасположения и помещения.

А. Взгляните на Вашу аптеку так, как будто бы Вы никогда ее раньше не видели: Мы с Вами раньше говорили о виде Вашей аптеки. Присмотритесь еще раз и подумайте какое впечатление создается у Вас о компании и о Вас самих.

- * Какое название у аптеки?
- * Легко ли оно запоминается? Сможете ли Вы, не забыв, назвать имя аптеки своему другу?
- * Можно ли увидеть Вашу аптеку издалека? Легко ли определить Ваше учреждение как аптеку?
- * Выглядят ли аптека со стороны чистой и яркой? Выглядят ли Ваша аптека такой как будто о ней заботятся и владельцы и управляющий?
- * Входя во внутрь аптеки, вы замечаете следующее:
- * Легко ли входить во внутрь?
- * Доступен ли вход, зазывает ли аптека покупателей?
- * Достаточно ли чистое помещение внутри?
- *
- * Можете ли легко увидеть товары на продажу? Правильно ли они расположены?
- * А что насчет работников аптеки? Одеты ли они чисто? Выглядят ли они готовыми обслуживать Вас или же они склонились над газетой? Как они приветствуют Вас? Как долго Вам приходится ждать, чтобы Вас обслужили? Насколько эффективно работают работники аптеки, выполняя Ваш заказ?

Подумайте как может выглядеть Ваша аптека в будущем. В данный момент рынок еще только поднимается, но все меняется очень быстро. Если Вы являетесь первой аптекой в Вашем районе, чтобы

предложить покупателям лучшее обслуживание, Вы выиграете больше по ходу роста рынка. Вы можете достичь лучшего выполняя следующее:

- ◆ Улучшить вид и чистоту Вашей аптеки
- ◆ Предлагать лучший выбор продукции Вашим покупателям
- ◆ Будьте уверенными, что у Вас в запасе имеется достаточное количество необходимого товара
- ◆ Убедитесь в том, что Ваши покупатели знают где искать необходимую для них продукцию
- ◆ Обслуживать покупателей культурно и вежливо
- ◆ Держитесь по курсу рынка: всегда увеличивайте выбор и ассортимент Вашей продукции
- ◆ Предлагайте цены ниже чем у Ваших конкурентов.

Запомните: Как только препараты станут доступными везде, та аптека, которая предлагает чистоту и все необходимые удобства, эффективное и быстрое обслуживание, будет всегда достигать успехов.

Б. Подумайте о своих целях: Что Вы хотите от Вашего бизнеса и как Вы достигнете этого?

Будучи управляющим, как Вы добьетесь результатов? Если Вы сами не изменитесь, Ваша аптека также не будет меняться. Если Вы хотите перемен и хотите добиться их и от Ваших сотрудников, Вы должны:

- **решить чего Вы хотите в Вашем деле**
- **внести свои идеи в коллектив**
- **понять сегодняшнюю ситуацию**
- **определить, что вам нужно, как этого добиться и где Вы хотите быть**
- **назначьте ответственных людей за различные аспекты Вашего плана** (кто решает что делать, кто показывает другим людям что делать, кто обучает, кто указывает на ошибки и исправляет их).
- **решите заранее как Вы будете взвешивать и судить то, что было сделано**

Все это работает только тогда, когда Вы составите это в письменном виде. Напишите какие у Вас цели и как Вы планируете их достичь. Чаще смотрите в свои записи или Вы просто потеряете след Вашей цели.

1. *Создавайте себе простые, понятные и практические цели. Создайте то, что можно будет легко оценить. Например, не говорите: "Я хочу, чтобы дела моей аптеки шли успешно". Лучше говорите: "Я бы хотел, чтобы продажа товаров моей аптеки увеличилась на 50 %".*

2. *Будьте реалистом. Может быть увеличение товаров на 50 % – неосуществимо при сегодняшнем рынке. Но возможно 20 % будет более реальным.*

3. *Определите для целей определенную дату. Если Вы, допустим, хотите увеличить продажу на 50 %, то за какой период времени: месяц, год, пять лет? Это играет большую роль.*

4. *Пересматривайте свои цели, меняйте время и подход к делу. Иногда мы считаем, что сделаем больше чем мы можем на самом деле или думаем, что управимся быстрее, чем этого требует время. Давайте полагаться на опыт и предыдущие случаи, которые и будут вести нас к будущим ожиданиям.*

5. *Что Вы чувствуете когда достигаете своей цели? Если Вы занимаетесь бизнесом только ради денег, то Вам будет всегда не хватать денег, чтобы полностью почувствовать себя удовлетворенным. Что еще так важно? Помогает ли это другим людям? Вносите ли Вы вклад в Ваше общество или страну? Получаете ли Вы удовольствие от того, чем занимаетесь? Учитесь ли Вы новым вещам? В принципе, почти все эти вещи важны. Если по утрам Вы идете на работу нехотя, возможно Вам нужно менять дело. Или же Вам необходимо пересмотреть свои цели.*

В. Записывайте все, что Вы делаете: особенно когда Вы только начинаете дело. Вам необходимо знать, что Вы делаете и что не срабатывает. Вы должны получать опыт работы со своей аптекой и использовать его по мере развития Вашей компании и создания новых аптек. В конце концов, Вы же хотите иметь свое пособие по работе Вашей компании. Но нет смысла использовать данное пособие, если оно не было основано на опыте Вашей компании. Записывайте, кто чем занимается с самого открытия аптеки утром до закрытия вечером. Записывайте, когда произошло какое действие и как долго оно тянулось.

Например, если Вы получаете груз на грузовой машине, сколько требуется времени, чтобы он был доставлен, распакован и разложен по полкам или на складе? Сколько требуется людей для выполнения данной работы? Существует ли такая работа, при которой можно сэкономить время или задействовать меньше людей, чтобы сделать ту же самую работу? Так как, в данный момент заработная плата рабочих не так велика, это может быть не совсем главным. Однако

если Ваша компания быстро развивается и затраты на труд увеличиваются, возможно этот вопрос будет влиять на Вашу прибыль.

Г. Приобщайте Ваших работников работать лучше и развивать новые навыки:

Общение с Вашими работниками: Какая преследуется цель при ведении записи о данных вопросах?

* Когда Вы записываете что –нибудь, это позволяет Вам продумать все предпринимаемые шаги в каком –либо действии, затем это позволяет Вам лучше понять Ваших работников и находить с ними общий язык.

* Вы не можете писать о чем –то, что еще не было выполнено Вами.
Для того, чтобы стать хорошим лидером, Вы никогда не должны просить Ваших работников делать того, чего еще не сделали сами.

Например, если Вы просите кого –то вымыть пол, он(а) сделает это так, полагаясь на свой предыдущий опыт, который может быть вполне достаточным, а может и нет. То, что они будут считать достаточно чистым, возможно, не будет так казаться для Вас. Как же Вы определите, а затем дадите знать об этом Вашему работнику? Как Вы будете знать, что Ваши работники понимают того, чего Вы хотите от них? Вы можете сказать:" Вымой пол", и только потому что, они боятся, они не спросят Вас каким Вы хотите видеть этот пол. Поэтому и работа затем оставляет желать лучшего.

А если это вина работника? До тех пор, пока Вы не будете знать точно, что работник понимает свои обязанности, грязный пол или плохо сделанная работа не может считаться его виной. Это будет **Вашей** ошибкой, что Вы сразу не объяснили и не убедились в том, что работник все понял.

Будьте ЛИДЕРОМ, а не полицейским:

Насколько нужно быть строгим, чтобы управлять?

Если Вы попросите кого –нибудь из работников сделать что –нибудь и он это сделает отлично и не раз, а дважды, это говорит о том, что он может делать такую работу каждый день. Вам не нужно будет стоять над ним и наблюдать за работой. В начале проверяйте работу один раз в день, потом один раз в неделю, а затем может быть и раз в месяц. Это развивает доверие, особенно когда работники знают, что Вы считаете их способными и ответственными за работу. Во многих случаях они попытаются достичь больших результатов в своих стараниях, поэтому желательно не пренебрегать доверием.

Что такое лидерство?

Помогать людям расти и развивать свои навыки и возможности. Когда Вы добьетесь этого от людей, они будут сами помогать себе и Вам.

Выслушивайте своих работников.

Это может быть хорошей идеей проводить собрания со своими работниками каждую неделю. Попросите их поделиться своими впечатлениями и событиями за прошедшую неделю. Пусть это будет не рутинное что –нибудь, а что –то необычное, хорошее или плохое. Дайте им понять, что Вы рассмотрите те идеи, которые будут улучшать состояние дел общей работы.

Г. Планируйте расположение Ваших товаров: Как Вы расположите продукцию после того как Вы решите что продавать и сколько их товаров иметь в запасе на складе? Запомните то, что когда приходит покупатель, он не смотрит на все товары, он ищет что –нибудь определенное. Как Вы расположите все товары так они и будут ассоциироваться и у покупателя. Например, если покупатель пришел купить зубную пасту, но увидев рядом стоящие зубные щетки, он возможно решит купить себе и зубную щетку.

1. Расположите свой товар по группам, в логически правильном порядке: Как мы уже говорили до этого, различные категории продукции могут быть весьма разнообразными и их можно расположить всех на одну полку. Но существуют и естественные группы расположения товара, например, продукция по уходу за волосами или же средства для мужчин должны находиться вместе одним комплектом, тогда как покупатель, покупающий лезвие для бритвы, захочет купить и крем после бритья.

2. Разложите товар по группам так, чтобы они следовали один за другим: Женщины наверное больше покупают продукцию для малышей (памперсы, детская присыпка) чем мужчины. Поэтому будет правильным разложить продукцию для малышей туда, откуда она хорошо видна женщинам, можно рядом с отделом косметики. Так что, если женщина покупает себе губную помаду, то взглянув на памперсы, она вспомнит что ей нужно их сейчас купить.

3. Разберитесь сколько наименований в каждой группе: это все изменится со временем по мере того как Вы будете больше узнавать о спросе покупателя на лекарственные средства и другую продукцию. Это также будет зависеть от того какие препараты Вы сможете достать от поставщиков и по какой цене.

4. Определитесь какого размера товарами запастись: Многие товары бывают разных размеров. Вам будет необходимо решить либо предлагать зубную пасту одной марки в трех тюбиках разного размера или же три зубные пасты разной марки, но одного размера. Возможно, Вы не сможете предоставить эти два варианта, так как место расположение продукции, а также распоряжение денежными средствами могут быть ограниченными. Если же Ваша аптека

располагает большими средствами, продукция малых размеров будет распродаваться быстрее. Даже если товар больших размеров намного экономичнее (цена ниже на каждые 100 грамм), у людей не всегда найдутся деньги, чтобы закупить продукцию большого размера сразу.

5. Определитесь какое количество наименований нужно иметь в запасе: этим Вы определите разницу когда делаются деньги и когда они теряются. Вы же хотите, чтобы Ваши деньги приносили Вам доход и как можно быстрее. Таким образом, меньше денег будут прикреплены к продукции, которая залеживается на полках. Ничего хорошего не будет в том, от того что все деньги будут отданы на товар, а на руках не будет наличных. Что Вы будете делать если подошло время выдавать заработную плату или оплатить за электричество, налоги и т.д.? Чем чаще Вы заказываете новое поступление, тем меньше должны они быть каждый раз и тем меньше Вы будете тратиться на закупку. Вы же хотите, чтобы Ваш инвентарь был достаточно большим, чтобы предотвратить недостаточность запаса лекарственными средствами любого наименования, но не более того.

За всеми этими решениями, Вы сможете обосновать идею о том, как начать оглядываться на деятельность других аптек. Идея не заключается в том, чтобы скопировать их, но чтобы иметь чувство рынка. Пройдитесь по другим аптекам, которые продают одинаковый товар и посмотрите на их витрины, как они расположены. Приглядитесь, насколько различается продукция, что находится на одной полке. Проверьте срок действия товара, чтобы увидеть долго ли он находился на полке. Проверьте, если там пыль на упаковках, то нетрудно догадаться, что эту витрину долгое время не трогали. Спросите себя обслуживаются в этой аптеке те же покупатели, что и у Вас. Пройдитесь по пяти таким аптекам в Вашем районе. После достаточного времени со дня открытия аптеки, Вы сможете обосновать свои решения, полагаясь на свой опыт: **какие же товары продаются, а какие нет?**

Для того, чтобы иметь полную информацию по принятию решений, Вам необходимо вести записи. Мы как то говорили о компьютеризации Вашей аптеки. Если у Вас нет компьютера, делайте записи от руки. Записывайте свои сделки каждый день по ходу их заключения и обучайте Ваших работников следовать такому же примеру. Собирайте информацию и делайте обзор. Ваши покупатели могут быть лучшим источником информации. Каждый раз когда они покупают у Вас что-либо или просто спрашивают что-то, они Вам дают информацию, которая может улучшить Ваш бизнес. **Воспользуйтесь этим!**

У нас есть такое правило, которому мы следуем в Америке: **“Разложите товар, на который существует самый большой спрос подальше от входа или в углу зала.**

Почему?

Потому что, Вы хотите, чтобы Ваши покупатели покупали товар по импульсу. Вы хотите, чтобы они шли к определенному товару по импульсу, проходя рядом с тем, что они явно не планировали купить.

Если Вы посмотрите на аптеки в США, почти во всех магазинах медицинский отдел расположен в конце зала. Почему? Потому что прежде чем пройти к этой секции, покупатели должны пройти через ряд других товаров, таких как сладости, зубные принадлежности, игрушки, и возможно, по дороге они смогут купить и эти товары. Люди, приходящие в Вашу аптеку, первым делом ищут лекарства. Вы же хотите, чтобы они купили и другие вещи, которые они не планировали купить в самом начале или те вещи, которые они не ожидали найти в Вашей аптеке.

Е. Сколько должно работать человек в Вашей аптеке?

Это зависит от хода продажи товаров. Сколько у Вас отделов в аптеке? Предположим, четыре: отдел по изготовлению лекарств, отдел травяной медицины, рецептурный и отдел нелекарственных средств. Вам нужно будет иметь четырех человек минимум, но по возможности и больше, в зависимости от объема работы в каждом отделе. Вы должны поставить цель по определению времени, требуемого на каждого человека. Например, ни один покупатель не должен ждать более — — минут пока к нему подойдет работник аптеки и обслужит его.

Если в рецептурном отделе продается лекарство в упаковках от поставщика, тогда только достаточно одного человека, который будет вести работу в этом отделе. Но если, скажем, Вы покупаете 1000 штук пенициллина в упаковке, тогда кто — то должен заниматься подсчетом таблеток и раскладывать в упаковки или в бутылки, а также и расклеивать наклейки на бутылки. Если у Вас работает один человек в таком отделе, тогда Вашим покупателям придется ждать 15 минут или больше.

Ж. Как Вы должны оплачивать Вашим работникам?

В прежние времена народ говорил: " Мы делаем вид что работаем, а они делают вид когда будто платят нам".

Система изменилась. Люди должны получать заработную плату в зависимости от того, сколько они работают на работодателя. Вы ведь хотите иметь систему, которая будет поощрять работников делать свою работу еще лучше и уменьшать тот риск, когда лучшие сотрудники покидают место или уходят работать на другое место.

Существует много разных путей оплачивания труда Ваших работников. Люди, занимающиеся продажей, могут получать комиссионные, но такой вариант не сработает если аптека занимается розничной торговлей. Вам нужно, чтобы работники аптеки удовлетворяли спрос покупателей, чтобы последние шли к Вам опять и опять, вместо того, чтобы просто продавать много товара и никогда больше не видеть своих покупателей.

Самым правильным вариантом будет выдача заработной платы. Но можно сделать две вещи, которые будут стимулировать Ваших работников на большее:

1. Объяснить им, что если они будут хорошо работать в ходе чего будет процветать компания, их заработная плата будет соответствующее увеличиваться.
2. Выдавать поощрительные, в зависимости от доходности аптеки или всей компании.

3. Как Вы должны ставить цены на товар?

Не каждый товар, который Вы продаете, имеет одинаковую цену. Вы должны учитывать баланс многих факторов при установлении цен, это: а) спрос покупателя и его возможность платить; б) возможность доставки товара из разных источников (если каждая аптека продает определенный товар, Вы не можете устанавливать цену, которая будет выше чем у них, иначе покупатели будут обращаться в другие аптеки за данным товаром. Вот поэтому цены на бензин, сигареты или водку почти одинаковы по всему городу Алматы, так как конкуренция вынуждает компании придерживаться установленных цен).

Вы можете установить свою среднюю наценку продажи в целом. Например, в США, когда оптовик добавляет 20% к фабричной цене, торговец розничной продажи добавляет 33% к оптовой цене. В Казахстане наценка может быть выше или ниже. Пройдя по аптекам и сравнив там цены, Вы сможете определить эту наценку. Так как, Вы скорее всего покупаете товар по оптовой цене из одинаковых источников, Вы знаете оптовые цены и сможете определить наценку. Ваша компания должна поставить цель достичь, например, 40% наценку при розничной цене. Но это не значит, что всё в аптеке должно нацениться на 40%. Где-то может быть наценка на 50% или 60%, а где-то и только на 15%.

Но как же решить? Как мы уже говорили, это может зависеть от частично конкуренции и наличия товара. Но это еще не все. Часть подсчета цены зависит от Вашего рынка. Представьте, что многими Вашими покупателями определенного лекарства являются пенсионеры. И мы знаем, что в основном у пенсионеров не бывает достаточно денег, поэтому на это лекарство наценка должна быть ниже чем на другие. Например по сравнению с той же губной помадой или другой косметикой, продаваемых работающим женщинам или детям из обеспеченных семей. Поэтому на такие товары Вы можете поднять наценку.

5. ОРГАНИЗАЦИЯ ВАШЕГО СКЛАДА

От того, как Вы сумеете организовать свой склад будет зависеть и деятельность розничной торговли Вашей аптеки. Многие из Вас занимаются оптовой и розничной торговлей, поэтому на Вашем складе будут храниться товары как для розничной так и для оптовой торговли. На сейчас давайте сконцентрируемся на складе с товаром, предназначенный для розничной торговли.

А. Как определить размер Вашего склада?

Размер и оборудование Вашего склада будут зависеть от количества и хода товаров. Вам нужно знать:

- какими товарами Вы занимаетесь
- как быстро и за сколько Вы продаете данный товар
- сколько необходимо места для отдельного товара на Вашем складе

В принципе, все выглядит достаточно ясным, но если Вы приглядитесь к следующим вопросам, Вам понадобится огромная информация. Вам будет нужна информация по продаже и маркетингу.\

- **Как меняется и растет рынок?**
- **Какие товары и сколько из каждого наименования Вам будет необходимо на следующий месяц или год?**
- **Сколько единиц каждого наименования Вы ожидаете продать в следующем месяце или году?**
- **Сколько времени требуется Вашим поставщикам для того, чтобы доставить товар?**

Вопрос: почему эта информация столь важна?

Ответ: потому что 1)если Вы храните огромное количество товаров на Вашем складе, на это уйдет много денег, предназначенных для других целей, после чего Ваша прибыль снижется; 2) если даже у Вас на складе слишком мало запаса, Вам грозит острая нехватка необходимых медикаментов в тот момент когда они хорошо раскупаются покупателями, а это приведет к потере покупателей.

Б. Кто должен делать заказы и кто должен решать что должно идти на склад?

После того, как Вы установили свою новую систему, люди работающие в аптеке и на складе, должны нести ответственность за эту систему. Они и есть те люди, которые являются прямыми контрактерами с покупателями, поэтому они должны знать какой товар пользуется большим спросом, как быстро он распродается и по какому количеству. **Управляющий должен заниматься поставкой лекарств и может требовать ответа или принимать какие-то решения, но работа, связанная с заказом должна быть**

непосредственно проводится с людьми, работающими в каждодневном контакте с покупателями.

Если Ваша компания имеет больше чем одну аптеку розничной продажи, тогда каждая аптека должна делать свои заказы со склада по необходимости. Предотвратите автоматическую доставку агентом продажи со склада, так как это может переполнить запасы Вашей аптеки.

Если Вы продаете товар по оптовой форме, то используйте продавцов в качестве источника по заказам.

И еще раз, они и есть те люди, которые больше всего общаются с Вашими покупателями.

В. Поговорите со своими поставщиками и дистрибьюторами

Как Вы можете заставить Ваших поставщиков проявлять к Вашему делу интерес и предоставлять лучшее обслуживание? Может быть у Вас маленькая аптека. Что Вы можете сделать для того, чтобы улучшить обслуживание и может быть цены, которые Вы получаете от поставщиков?

Поговорите с дистрибьютором о Ваших планах на будущее. Дистрибьютор может и не будет иметь большой прибыли за счет Вашей работы. Но если Вы его убедите в том, что у Вас есть планы и возможность расширения и обогащения в будущем, он тоже заинтересуется, так как для него это будет представлять интерес к заработку больших денег. Вы же хотите, чтобы Ваши поставщики начали думать так, как будто у дистрибьютера есть огромный интерес к Вашему делу и его успешному проведению.

Послушайте и своих снабженцев. Они хотят Вам продать больше чем надо и по высокой цене. Получите как можно больше информации от снабженца и из других источников. Постарайтесь добиться того, чтобы они Вам сказали какое наименование лучше всего распродается. Пусть они предоставят и прайс лист (список цен). Посмотрите, если Вы сможете прийти к обоюдному согласию.

Если Ваш снабженец предложит Вам цену, которая на Ваш взгляд будет очень высокой, Вам необходимо иметь все факты, которые Вы сможете привести ему, чтобы убедить его в этом самого. Иначе, он просто Вам скажет: "Нет, это одинаковая цена, которую мы предлагаем всем." Но если Вы скажите ему, что знаете, что такое же наименование он продает на 10% ниже тому же Сергею, чья аптека находится на соседней улице или то, что Сергей покупает ту же продукцию от другого снабженца на 10% ниже по цене, Вашему снабженцу придется менять свои условия, если он до сих пор заинтересован в работе с Вами. Но ведите с ним переговоры на дружеских и искренних началах. Каждый пытается заработать деньги. Покажите Вашему снабженцу, что Вы ничуть не хуже разбираетесь в этом деле и ничуть не глупее его. Поняв это, он будет Вас уважать и относиться по другому.

Г. Держите в курсе работу по продаже

К концу каждого месяца, Вы должны знать:

- сколько наименований Вы продали
- во сколько это Вам обошлось, чтобы купить и продать лекарства

Благодаря этому, Вы будете знать продаете ли Вы правильные товары по правильной цене. Кроме этого, Вы будете знать покупаете ли Вы слишком много или слишком мало по каждому товару, чтобы затем приобщиться к количеству лекарств, требуемых для покупателей.

6. Что следует затем?

Всё ли мы Вам рассказали для успешного осуществления нового плана Вашей аптеки?

Конечно, нет.

Мы можем рассказать Вам все, но лучше если Вы сами не попытаетесь сделать то, о чем мы писали на страницах этого пособия.

Мы надеемся, что смогли хоть как-нибудь Вам помочь для успешного управления аптекой и рассмотрения некоторых полезных вопросов.

Наш проект, совместно с другими компаниями, подготовил некоторые основные документы, которые будут доступны для Вас, с помощью чего Вы сможете глубже ознакомиться с этими вопросами. Мы сможем предоставить Вам данные документы, а при необходимости и оказать помощь в переводе и в выполнении плана.

Для дальнейшей информации обращайтесь:

Грейс Хафнер
Программа ЗдравРеформ
ул. Жибек Жолы 60 – 7
г. Алматы
Тел: 33 56 87
Факс: 33 56 70

или
Дон Рашман
Проект СОМАРК
ул. Жибек Жолы 60 – 22
г. Алматы
Тел: 33 5718
Факс: 33 77 72

